

УДК: 005.22:338.124.4:621(477)

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИКОРИСТАННЯМ ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Корженевська Вікторія Миколаївна, аспірант кафедри фінансів та кредиту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, e-mail: beautyviktoriya@rambler.ru, тел: +380501472668

Korzhenevska Viktoriya, Postgraduate student of department of finance and credit, State Higher Educational Establishment "ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY", Zaporozhye, e-mail: beautyviktoriya@rambler.ru, tel: +380501472668

Korzhenevska V. Methodical approach to systemic crisis management in engineering enterprises with the use of economic instruments.

The article identifies that in order to attract investment into the domestic economy, it is necessary to build transparent, perspective and business system, which is based on an effective crisis management system. This issue must be interested not only to enterprises but also to state authorities. The article focuses on the support absence from the state and banks to domestic companies. Today the possibility of lending financial and insolvent enterprises is significantly limited, as well as the purchase of securities in low-quality issuers. This is, unfortunately, completely eliminates the possibility to restore the economic condition of the enterprises which are in crisis. In connection with the above, management of the enterprises should be personally interested in the application of modern tools of crisis management in the conduct of financial and economic activities. An effective crisis management system along with correctly formulated strategy is one of the most important criteria for the economic success of the enterprise. It is proposed to use a methodical approach to the systematic management of the crisis at the mechanical engineering enterprises, which combines the tactics and strategy of crisis management, and also considers the time factor as one of the main. Each stage of crisis management methodology system implies that the management company has previously developed the anti-crisis program in accordance with the specifics of its activities, which is adjusted in accordance with the existing situation.

Корженевська В. М. Методичний підхід до системного управління кризою на машинобудівних підприємствах з використанням економічних інструментів.

У статті визначено, що з метою залучення інвестицій у вітчизняну економіку, необхідно будувати прозорий, перспективний та системний бізнес, в основі якого лежить ефективно діюча система антикризового управління. В цьому питанні мають бути зацікавлені не тільки самі підприємства, а й державні органи влади. У статті наголошено на відсутності з боку держави та банків підтримки вітчизняних підприємств. На сьогоднішній день значно обмежені можливості кредитування фінансово-неспроможних підприємств, а також купівля цінних паперів у неякісних емітентів. Це, на жаль, зовсім нівелює можливість відновити економічний стан підприємств, які знаходяться у кризовому стані. У зв'язку з вищенаведеним, керівний склад підприємств повинен бути особисто зацікавлений у застосуванні сучасних інструментів антикризового менеджменту при здійсненні фінансово-господарської діяльності. Ефективно діюча система антикризового управління поряд з коректно сформульованою стратегією є одним з найважливіших критеріїв економічного успіху підприємства. У статті запропоновано використовувати методичний підхід до системного управління кризою на підприємствах машинобудування, який поєднує тактику і стратегію антикризового управління, а також враховує часовий фактор як один з найголовніших. Кожна стадія методики системного управління кризою передбачає наявність у менеджменту підприємства заздалегідь розробленої антикризової програми відповідно до специфіки його діяльності, яка коригується відповідно до наявної ситуації.

Корженевская В.Н. Методический подход к системному управлению кризисом на машиностроительных предприятиях с использованием экономических инструментов

В статье определено, что с целью привлечения инвестиций в отечественную экономику необходимо строить прозрачный, перспективный и системный бизнес, в основе которого лежит эффективно действующая система антикризисного управления. В этом вопросе должны быть заинтересованы не только сами предприятия, но и государственные органы власти. В статье указано на отсутствие со стороны государства и банков поддержки отечественных предприятий. На сегодняшний день значительно

ограничены возможности кредитования финансово-несостоятельных предприятий, а также покупка ценных бумаг у некачественных эмитентов. Это, к сожалению, совсем сводит на нет возможность возобновить экономическое состояние предприятий, которые находятся в кризисном состоянии. В связи с вышеизложенным, руководители предприятий должны быть лично заинтересованы в применении современных инструментов антикризисного менеджмента при ведении финансово-хозяйственной деятельности. Эффективно действующая система антикризисного управления наряду с корректно сформулированной антикризисной стратегией является одним из важнейших критериев экономического успеха предприятия. В статье предложено использовать методический подход к системному управлению кризисом на машиностроительных предприятиях, который объединяет тактику и стратегию антикризисного управления, а также учитывает фактор времени как один из самых главных. Каждая стадия методики системного управления кризисом предусматривает наличие у менеджмента предприятия заранее разработанной антикризисной программы, которая корректируется в соответствии с существующей ситуацией. Постоянное использование предложенной методики в производственном процессе поможет не только своевременно нейтрализовать кризис и смягчить его последствия, но и сохранить ценное время для обоснованного принятия решений и формирования плана антикризисных действий.

Постановка проблеми. В сучасних умовах фінансово-економічної нестабільності неможливо нівелювати значний вплив на діяльність вітчизняних підприємств факторів зовнішнього середовища. Негативні наслідки світової економічної кризи, воєнно-політичного конфлікту з Росією поставили перед українською економікою на якісно новому рівні питання підвищення конкурентоздатності вітчизняних підприємств та створення інвестиційно-привабливого середовища в цілому. Вирішення цих питань, в першу чергу, пов'язане із забезпеченням ефективного менеджменту на підприємстві та впровадженням в управлінський процес спеціальної системи антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічним основам антикризового управління підприємствами присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних науковців як В. О. Василенко [1], Н. М. Дашенко, Г. А. Дорошук [2], Е. М. Коротков [3], А. А. Крушинский [4], Л. А. Лігоненко [5], О. О Терещенко [6]. Проте, незважаючи на існування великої кількості наукових підходів до вирішення основних теоретичних та практичних питань антикризового управління, недостатньо висвітленим залишається питання застосування системного антикризового управління та використання економічних антикризових інструментів на підприємствах машинобудівної галузі.

Мета статті – запропонувати методичний підхід до системного управління кризою на машинобудівних підприємствах з використанням економічних інструментів.

Результати дослідження. Закордонні практики вважають, що 2/3 банкрутств підприємств викликані зовнішніми причинами, у той час як у країнах СНД 2/3 банкрутств підприємств викликані внутрішніми причинами. На погляд Г. А. Дорошук та Н. М. Дашенко банкрутство підприємств у промисловості здебільшого викликане внутрішньою нездатністю суб'єкта господарювання пристосуватися до зовнішніх змін [2, С. 77].

Так, Україна володіє найкращими інженерними кадрами, кваліфікованими сервісними бригадами і обладнанням, глибоким науковим потенціалом у космічній сфері та літакобудуванні, має значні конкурентні переваги. Однак, слабка фундаментальна підготовка та відсутність потрібних знань не дає можливості виробити яку-небудь зрозумілу експортно-орієнтовану стратегію [7, С. 3].

Це аж ніяк не сприяє стимулюванню вкладення коштів у вітчизняну економіку. Відсутня реальна підтримка підприємств з боку банківської системи. На сьогоднішній день НБУ вимагає від банків прийняти нові правила резервування, які значно обмежують можливості кредитування фінансово-неспроможних підприємств та купівлю цінних паперів неякісних емітентів. Якщо раніше кредитний ризик оцінювався «по факту» (наприклад, знижувався клас позичальника, якщо він не розрахувався, або його фінансовий стан погіршився), то тепер буде домінувати принцип «forward looking approach». Тобто кредитний ризик буде оцінюватися, виходячи з перспектив повернення коштів [8, С. 12].

Це, з одного боку, дає можливість прогнозувати реальну картину рівня капіталізації банківського сектору, а, з іншого боку, зовсім нівелює можливість кредитувати підприємства, які мають проблеми із погіршенням рівня фінансового стану. А кредитування саме проблемних вітчизняних підприємств може запобігти отриманню значних збитків ними у майбутньому, і навіть попередити їх банкрутство.

Головним посередником між банками та підприємствами, на думку автора, має виступити держава. Державні органи влади повинні бути зацікавлені у тому, щоб своєчасно прокредитувати так звані «збиткові підприємства», у яких є шанси на оздоровлення, підтримати антикризові програми по їх реабілітації. Держава повинна стимулювати зниження рівня збитковості української економіки всіма можливими способами і засобами, у тому числі, активно та продумано залучаючи іноземні інвестиції.

А Україна і досі «пасе задніх» мало інтегруючись у світові тренди та глобальну економіку, що приводить до регулярних поразок у боротьбі за великі міжнародні інвестиції. Бойові дії не можуть бути виправдані, оскільки ряд африканських країн із внутрішніми збройними конфліктами та слабкими національними валютами на сьогоднішній день є набагато успішнішими у залученні коштів, ніж європейська Україна [9, С. 3].

Серед основних причин недостатності іноземних інвестицій в Україну – затяжна економічна і політична криза, анексія Криму, бойові дії в Донбасі, корупція, зарегульованість економіки, відсутність реальної податкової реформи, децентралізація влади, погіршення ситуації з кредитуванням [10, С. 6].

Інвесторів цікавить, як правило, отримання не одноразового ефекту від інвестицій, а отримання прибутків від ведення довгострокового, послідовного та логічного бізнесу. Отже, з метою залучення інвестицій у вітчизняну економіку, необхідно будувати прозорий, перспективний та системний бізнес з чітко виробленою стратегією економічного розвитку, в основі якого лежить ефективно діюча система антикризового управління, спрямована на попередження, нейтралізацію та подолання кризи з мінімальними втратами.

У кризовій ситуації основну проблему для підприємств становить нестача часу, оскільки значно підвищується конфліктність інтересів, напруженість та невизначеність. Автором запропоновано методичний підхід щодо системного управління кризою на машинобудівних підприємствах, який поєднує тактику і стратегію антикризового управління, а також враховує часовий фактор як один з найголовніших (рис. 1).

Системне антикризове управління підприємством передбачає проходження послідовних стадій, кінцевим результатом яких є формування діючих антикризових програм: профілактичної програми; програми ризикозахищеності; програми відновлення та розвитку; програми подолання кризових явищ.

Першим кроком системного управління на підприємстві є профілактика кризи. Профілактичні заходи допомагають в певній мірі мінімізувати ймовірність появи кризи на підприємстві та її подальше поглиблення. Профілактика кризи включає: формування та реалізацію профілактичної антикризової програми; заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції; створення резервів фінансових коштів; здійснення фінансових інвестицій; диверсифікацію діяльності; реалізацію внутрішніх можливостей; планування антикризових заходів; створення страхових фондів; регулювання виробничої, збутової, маркетингової, фінансової, інноваційної діяльності; створення системи інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень.

Поряд із профілактичними заходами на підприємстві повинен здійснюватися постійний моніторинг та контроль основних проявів кризи. Важливим етапом є також проведення експрес-діагностики фінансового стану підприємства, яка дає змогу ідентифікувати кризу, спрогнозувати її появу та масштаби розповсюдження.

До головних симптомів та загроз кризи слід віднести негативні зміни у фінансово-економічному стані підприємства (зниження рентабельності, наявність простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості, тенденція до підвищення заборгованості,

дефіцит грошових коштів, низька забезпеченість власними коштами), систематичні претензії з боку партнерів, зниження попиту на продукцію, наявність сильних конкурентів, не вигідні умови виходу на нові ринки, не вигідні контракти, часті збої виробництва та зміни в апараті управління тощо.

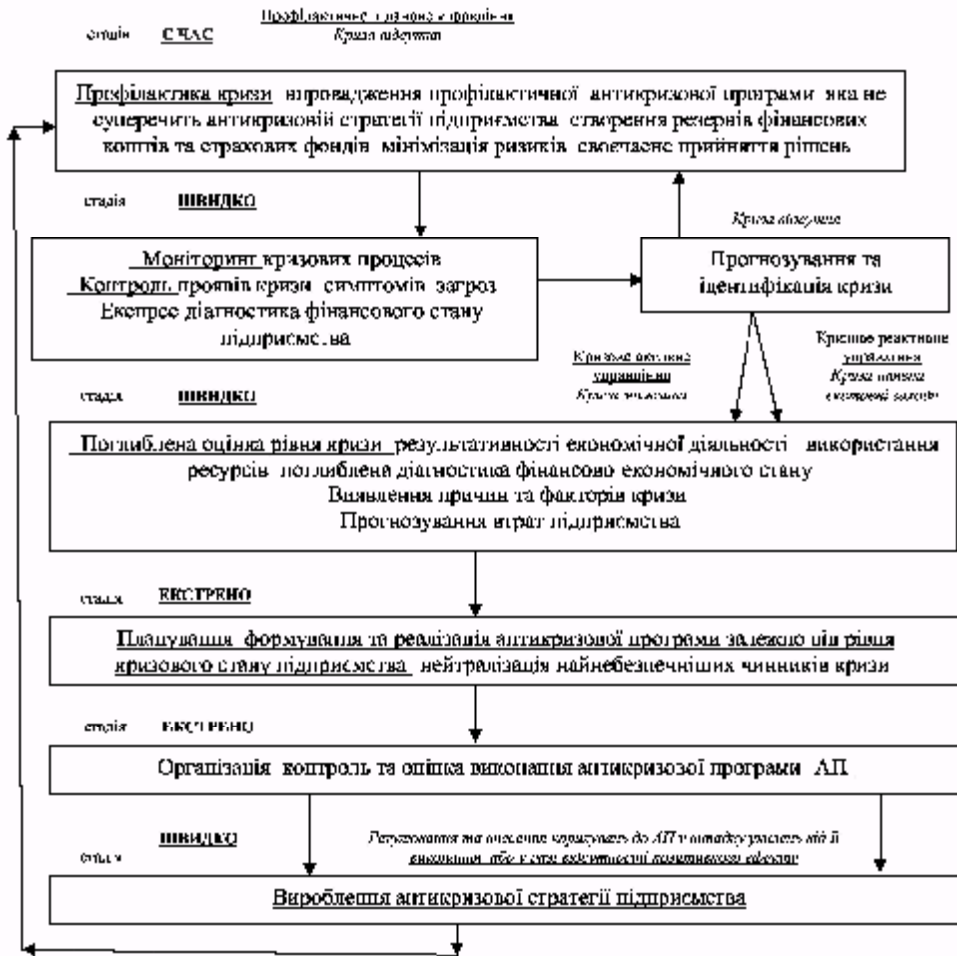


Рис. 1 Методичний підхід до системного управління кризою на машинобудівних підприємствах, авторська розробка

Кожна стадія вищенаведеної методики системного управління кризою передбачає наявність у антикризового менеджменту підприємства заздалегідь розробленої антикризової програми відповідно до специфіки його діяльності, яка допомагає своєчасно нейтралізувати кризу або пом'якшити її наслідки. Це збереже цінний час, який необхідний для обґрунтованого вироблення рішень та формування антикризового плану дій.

Антикризова програма може включати в себе комплекс заходів, спрямованих на: відновлення платоспроможності; відновлення фінансової стійкості; забезпечення фінансової рівноваги в довгостроковому періоді. Сутність антикризової програми полягає у маневруванні грошовими коштами для заповнення розриву між їх витратами та надходженнями. Маневр здійснюється як уже отриманими і матеріалізованими в активах підприємства засобами, так і тими, що можуть бути отримані [4, С. 105-106].

У випадку нормального функціонування та розвитку на підприємстві повинна виконуватися профілактична антикризова програма. Якщо на другій стадії системного управління кризою визначено, що підприємство характеризується катастрофічним рівнем, то необхідно негайно переходити до виконання програми подолання кризових явищ кризи.

Якщо підприємство характеризується граничним кризовим рівнем керівний склад підприємства повинен не гаючи часу сприяти якомога швидкій реалізації програми відновлення та розвитку. Якщо існує невисока ймовірність появи кризи необхідно реалізувати програму ризикозахищеності. Потрібно в екстреному режимі усунути головні симптоми кризи, і вже в процесі проведення обов'язкових заходів антикризової програми з урахуванням фактора часу детально аналізувати причини, фактори кризи, прогнозувати майбутні втрати підприємства та проводити поглиблену оцінку рівня кризи. Це дасть змогу поставити більш точний «діагноз кризового рівня» підприємства та внести корективи у план дій антикризової програми у разі необхідності.

Відповідно до обраної антикризової програми на підприємстві можуть бути проведені: диверсифікація діяльності; реструктуризація заборгованості; скорочення витрат та їх оптимізація; оптимізація структури капіталу, активів, грошових джерел, інвестицій; контролінг; бюджетування; реінжиніринг; санація кадрового та інвестиційного потенціалу; ребрендинг тощо.

Після проведення антикризової програми доцільно провести оцінку повноти її виконання. У випадку її неповного виконання або у разі відсутності позитивного ефекту від її виконання, слід внести необхідні коригування та відновити подальшу роботу.

На завершальному етапі системного управління кризою повинна бути сформована чітка антикризова стратегія, яка не суперечить загальній стратегії економічного розвитку підприємства, оскільки кризові явища завжди показують наскільки правильною була вихідна стратегія розвитку.

В економічній літературі існує велика кількість багатокритеріальних моделей оцінки ймовірності банкрутства, моделей рейтингової оцінки ймовірності банкрутства, моделей дискримінантного аналізу, неформальних критеріїв в діагностиці банкрутства. Найбільшого розповсюдження в економічній літературі дістали такі зарубіжні економіко-математичні моделі прогнозування банкрутства, як модель Альтмана, Конана і Гольдера, Романа Лиса, Спрінгейта, Таффлера і Тишоу. Серед вітчизняних моделей діагностики ранньої кризи можна виділити модель Терещенка О. О. та Лігоненко Л. О.

Впровадження вищезазначених моделей в практику вітчизняних підприємств, на думку автора, виявляється не завжди коректним через низку причин. Справа в тому, що структура економіки України суттєво відрізняється від економіки іноземних держав, а фінансова та статистична звітність підприємств не завжди відповідає реальній картині їх діяльності. Окрім того, до основних економічних проблем вітчизняних підприємств, які сприяють виникненню кризових процесів, на відміну від іноземних належать низькі темпи технологічного оновлення виробництва, невисокий рівень завантаження виробничих потужностей, неефективна структура інвестиційних джерел, незначна державна підтримка фінансування інноваційних розробок, неефективне законодавче поле, високий рівень корупції, постійне зростання цін на сировину тощо.

Використання вищезазначених моделей у практичній діяльності підприємств дає приблизно однакові результати, що підтверджує проведена оцінка прогнозування банкрутства на прикладі підприємства АТ «Мотор Січ» протягом 2013-2015 років (табл. 1).

Таблиця 1 – Оцінка прогнозування кризового рівня машинобудівного підприємства за допомогою використання зарубіжних та вітчизняних моделей діагностики банкрутства

Назва	Модель Терещенка	Модель Конана і Гольдера	Модель Таффлера і Тишоу	5-факторна модель Альтмана	Модель Романа Лиса	Модель Спрінгейта
2013 р.	3,92	- 0,37	0,93	3,37	0,09	2,05
2014 р.	4,06	- 0,39	0,99	3,05	0,10	1,83
2015 р.	5,25	- 0,51	1,13	3,70	0,11	2,36

Оцінка	Банкрутство не загрожує ($Z > 2$)	Імовірність банкрутства низька	Банкрутство не загрожує ($Z > 0,3$)	Імовірність банкрутства низька ($Z \geq 3$)	Імовірність банкрутства низька ($Z > 0,037$)	Імовірність банкрутства низька $Z > 0,862$)
--------	-------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------	---	--	--

Розраховано за даними [11]

Отримані результати засвідчили низьку імовірність банкрутства досліджуваного підприємства. Проте, за рахунок використання таких моделей, на жаль, не можна відслідковувати наявність внутрішніх негативних процесів у діяльності підприємства. Тому, автором рекомендовано проводити більш поглиблену оцінку кризового рівня використовуючи запропонований методичний підхід до системного управління кризою на машинобудівних підприємствах з використанням економічних інструментів.

Висновки: Створення та впровадження ефективної системи антикризового управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах на сьогоднішній день має стати однією з важливих стратегічних цілей не тільки управлінського персоналу, а й державних, регіональних та місцевих органів влади, що в кінцевому підсумку сприятиме не лише підвищенню ВВП країни, а й добробуту громадян.

Використання запропонованого методичного підходу до системного антикризового управління машинобудівними підприємствами, в основі якого ключову роль відіграє фактор часу, дасть змогу послідовно та цілеспрямовано здійснювати весь комплекс заходів, починаючи з профілактики кризи, її прогнозування, своєчасного діагностування, оцінки рівня та глибини розповсюдження кризи, і, закінчуючи розробкою та реалізацією відповідної антикризової програми.

Оцінку рівня кризи підприємства повинні здійснювати спеціально навчені фахівці в області антикризового менеджменту у взаємодії з керівним складом підприємства, що у перспективі значно підвищить якість, обґрунтованість та оперативність управлінських рішень. Основними вимогами до таких працівників з боку керівного складу підприємства мають стати: заохочення до особистої відповідальності; самостійне виконання завдань, ініціативність; робота в команді; чесність; самовідданість; пристрасть; послідовність; реалізм; адаптивність; уміння протистояти ризикам.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О. *Антикризове управління підприємством: Навч. посібник.* – Вид. 2–ге, виправл. і доп. / В. О. Василенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
2. Дорошук Г. А. *Антикризове управління підприємством: Навч. посібник* / Г. А. Дорошук, Н. М. Даценко. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2014. – 332 с.
3. Коротков Э. М. *Антикризисное управление: Учебник.* – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 620 с.
4. Крушинский А. А. *Принципы и инструменты антикризисного управления предприятием в условиях нестабильной экономики* / А. А. Крушинский // *Российский внешнеэкономический вестник.* – 2012. – № 3. – С. 104–108.
5. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій* / Л. О. Лігоненко. – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2001. – 580 с.
6. Терещенко О. О. *Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
7. Мироненко В. *Український варіант епохи «шаньчжай»* / В. Мироненко // *Бизнес.* – № 29–30 (1224–1225). – С. 3.
8. Гриньков Д. *Трудные резервы* / Д. Гриньков, В. Гонтарь // *Бизнес.* – № 29–30 (1224–1225). – С. 12–14.
9. Мироненко В. *Что общего между Монако и Украиной* / В. Мироненко // *Бизнес.* – № 24 (1219). – С. 3.
10. Вачаев О. *Тайна вклада* / О. Вачаев, П. Александров // *Бизнес.* – № 29–30 (1224–1225). – С. 6.
11. *Ілюстровані річні звіти АТ «Мотор Січ»* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.motorsich.com>.

References (BSI)

1. Vasy`lenko V. (2005), "Anti-crisis enterprise management", [*"Anty`kry`zove upravlinnya pidpry`yemstvom"*], *Navch. posibny`k. – Vy`d. 2–ge, vy`pravl. i dop.* / V. O. Vasy`lenko. – Ky`yiv : Centr navchal`noyi literatury`, 504p.
2. Doroshhuk G. (2014), "Anti-crisis enterprise management", [*"Anty`kry`zove upravlinnya pidpry`yemstvom"*], *Navch. posibny`k / G. A. Doroshhuk, N. M. Dashhenko. – L`viv : « Novy`j Svit – 2000», 332 p.*
3. Korotkov E. (2006), "Anti-crisis management", [*"Anty`kry`zy`snoe upravleny`e"*], *Uchebny`k. – 2-e izd., dop. i pererab. / Pod red. prof. E. Korotkova. – M.: INFRA-M, 620 p.*
4. Krushinskij A. (2012), "Principles and instruments of anti-crisis enterprise management in unstable economy", [*"Principy i instrumenty antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem v usloviyah nestabil'noj jekonomiki"*] / A. A. Krushinskij // *Rossijskij vneshnejekonomicheskij vestnik, № 3, pp. 104–108.*
5. Ligonenko L. (2001), "Anti-crisis enterprise management: theoretical and methodological foundations and practical tools", [*"Anty`kry`zove upravlinnya pidpry`yemstvom: teorety`ko-metodologichni zasady` ta prakty`chny`j instrumentarij"*] / L. O. Ligonenko. – K. : Ky`yivs`ky`j nacional`ny`j torgovel`no-ekonomichny`j universy`tet, 580 p.
6. Tereshhenko O. (2000), "Financial reorganization and bankruptcy of the enterprises" [*"Finansova sanaciya ta bankrutstvo pidpry`yemstv"*] : *Navch. posibny`k. – K. : KNEU, 412p.*
7. Mironenko V. "The Ukrainian version of the age "Sanjay" [*"Ukrainskij variant jepohi "shan'chzhaj"*] / V. Mironenko // *Biznes, № 29–30 (1224–1225), p. 3.*
8. Grin'kov D. "Difficult reserves", [*"Trudnye rezervy"*] / D. Grin'kov, V. Gontar' // *Biznes, № 29–30 (1224–1225), pp. 12–14.*
9. Mironenko V. [*"Chto obshhego mezhdou Monako i Ukrainoj"*] / V. Mironenko // *Biznes, № 24 (1219), p. 3.*
10. Vachaev O. "The mystery of contribution", [*"Tajna vklada"*] / O. Vachaev, P. Aleksandrov // *Biznes, № 29–30 (1224–1225), p. 6.*
11. "Illustrated annual reports of JSC "Motor Sich", [*"Ilyustrovani richni zvity` AT "Motor Sich"*], available at: <http://www.motorsich.com>.

Keywords: crisis management system, crisis, anti-crisis program, management solutions, time.

Ключові слова: антикризове управління, система, кризові явища, антикризова програма, управлінські рішення, час.

Ключевые слова: антикризисное управление, система, кризисные явления, антикризисная программа, управленческие решения, время.